

MANAGEMENT METHOD



管理 方法

100年来最具影响力的28个经典法则

在知识经济时代，
人人都要掌握的28种管理方法

西武◎著

MANAGEMENT METHOD



管理 方法

100年来最具影响力的28个经典法则

西武◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

头脑风暴法、SWOT分析法、知识管理法、目标管理法、时间管理法……这些产生于不同时代的管理思想、方法为社会创造了巨大的财富，有的甚至引起了深刻的社会变革。时代发展到今天，管理问题受到人们更为广泛的关注。无论是普通员工还是商界精英，掌握、了解各种管理思想与方法已经成为一种必备的商业素质。

本书汇集了100年来最具影响力的28个经典的管理方法，集中体现了管理大师们超凡的经营智慧和管理艺术。一书在手，尽览当今世界管理精髓。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

管理方法：100年来最具影响力的28个经典法则 / 西武著. — 北京：电子工业出版社，2013.9
ISBN 978-7-121-21282-6

I. ①管… II. ①西… III. ①管理方法 IV. ①C931.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第196000号

责任编辑：张 毅 文字编辑：王陶然

印 刷：北京中振源印务有限公司

装 订：北京中振源印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720 × 1000 1/16 印张：16.75 字数：280 千字

印 次：2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价：35.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88254888

序言

需要理念,更需要方法

在一次哈佛管理论坛上,有一位大公司的总裁麦克向我表达了他的疑惑:“每年我参加的管理论坛或研讨会都超过 20 次,但非常遗憾的是,每次那些管理学家所谓的管理学新思想其实并没有什么新意,他们只是新瓶装旧酒,然后对自己和自己的管理思想大加吹捧。这也许是我最后一次参加这样的论坛了。”

我的确感觉非常惊讶,因为还从来没有一个管理者向我倾诉过这样的怨言。

麦克看到我的惊讶,然后对我说:“对我来说,在几十年的管理实践中,贡献最大的是那些简捷明了的管理方法。这些方法总是在我遭遇困境时给我提供必要的帮助和启示。我感谢这些方法,在每天睡觉之前我都会重温这些方法。在一定程度上,这些方法看起来是一成不变的,但随着你对管理认识的深入和对自己企业的了解,你会发现,这些方法也在不断地发展和完善。”

听完这些,我还是表达出了我的疑惑:“没有理解这些深刻的思想,你又怎么能如此灵活地运用这些方法呢?”

“我承认,在以前,我都是深刻理解某一管理思想之后才开始尝试运用,但现在这样做已经不太必要了。由于科学技术的发展,就像人们最熟悉的 Windows 操作系统一样,在没有搞清楚软件的运行原理之前,人们同样可以灵活运用该操作系统。对于很多管理方法来说,情况也是这样。”

对此,我不得不承认,管理是一门实践性、应用性很强的学科。虽然管理学界每年都有大量的管理思想类书籍得以出版,但这些书籍并没有给企业管理带来真正实际的价值。而且随着企业的发展,管理者越来越没有时间对各种管理书籍进

行大量、广泛的阅读,他们迫切需要的是那种简单而适用的管理方法。每当遇到类似情景时,管理者就可以直接运用这些方法。

现在有越来越多的人投入创业的大潮中,他们富有激情、踏实肯干,但他们把所有精力都投入到了业务往来中,没有时间去关心管理是什么,也没有时间从管理思想中去总结适合自己企业的管理方法。

我曾经接触过这么一家刚创业的企业,毫无疑问,企业的管理非常混乱,企业主罗宾斯身兼数职。对公司的现状,他向我征求意见。当我了解到他的管理知识非常缺乏时,我并没有给他提直接的建议,而是从书架上拿出两本书,让他回家仔细阅读。

一个月之后,这位企业主再次来到我的办公室,我问他是否从书中得到很多教益。他说几乎没有,一方面自己没有太多时间来阅读,另一方面,虽然通过读书知道了管理中存在的问题,但自己还是无从下手。

这时,罗宾斯看到了我桌上放着与麦克谈话的笔记,上面写着麦克在经营中常用的28种管理方法。罗宾斯明显对上面的方法着迷,并问我能否复印一份给他,我想我没有什么理由可以拒绝。

半年之后,我甚至已经忘记自己还有罗宾斯这么一位客户。当我接到他的电话之后,我感到万分惊讶,但更令我惊讶的是,他居然就是利用这些方法实现了公司的规范化管理。罗宾斯告诉我,在这半年之内他公司的业务增长了50%,因此对我非常感激。但我觉得我更应该感谢罗宾斯,是他的实践促成了本书的出版。当然,我也非常感谢麦克,是他丰富了本书的资料。

做了这么多年的管理咨询,也许我早就应该明白:一种优秀的管理方法总是汇集了众多管理思想的精髓,它总是在各种管理思想逐渐成熟之后汇集而成。因此,最优秀的管理思想通常都会体现在相应的管理方法中。管理者如果能够直接吸收这种方法并为自己所用,便能够潜移默化地理解这种思想的精髓。

Contents

● ◀ ● 目 录 ● ▶ ●

序言

需要理念，更需要方法 / III

／ 归因理论

有果必有因 / 2

归因三部曲 / 2

不要过分依赖逻辑 / 3

生活中的偏见 / 4

／ 行为矫正理论

奖励并非奏效 / 6

要治病先识病 / 7

常见的行为矫正法 / 7

连续强化和部分强化 / 9

行为矫正的应用 / 10

／ 企业再造理论

企业再造三部曲 / 14

谁是真正的创始者 / 15

企业再造的含义 / 16

姜未必是老的辣 / 17

再造理论的广泛应用 / 19

／ 80/20法则

无处不在的80/20 / 22

动了手脚的骰子 / 24

信息革命的铁律 / 25

发现20%的核心商品 / 26

留住20%的关键顾客 / 28

有所为，有所不为 / 28

库存管理的革命 / 29

赚钱的秘密武器 / 30

Contents

5 朱兰的质量三元论

- 质量无极限 / 34
- 质量管理的三重角色 / 35
- 朱兰三部曲 / 35
- 质量管理的突破历程 / 36
- 质量螺旋和80/20法则 / 37

6 麦肯锡7S模型

- 追求卓越 / 40
- 软硬兼施 / 41
- 战略制胜 / 41
- 晴天打伞 / 43
- 以人为本 / 44

7 彼得原理

- 不能胜任者们的努力 / 48
- 具有冒犯意味的幽默 / 49
- 爬不完的晋升梯子 / 50
- 位子越高越好吗 / 51
- 排队木偶与体系萧条 / 52
- 庸人们的天堂 / 54
- 平庸至上的社会 / 55
- 彼得处方 / 56

8 学习型组织

- 学习型组织的提出 / 62
- 自我超越 / 63
- 改善心智模式 / 64
- 建立共同愿景 / 65
- 团队学习 / 67
- 系统思考 / 67
- 今日的问题来自昨日的解 / 69
- 渐糟之前先渐好 / 70
- 欲速则不达 / 71
- 因与果并不直接相连 / 71
- 找出最省力的杠杆解 / 72
- 鱼与熊掌可以兼得 / 73

9 CI战略计划

- 千呼万唤 / 76
- 三重含义 / 77
- 核心成员 / 77
- 似是而非 / 79
- 漫漫长路 / 81
- 取其精华 / 82
- 一箭四雕 / 83
- 终极目标 / 85

Contents

10 企业资源计划

- ERP的来龙去脉 / 88
- 供需链的管理 / 89
- 不仅仅是一套软件 / 89
- 青出于蓝而胜于蓝 / 90
- 量身定制 / 91
- 准备东风 / 92
- 正式运作 / 93
- 警惕风险 / 95
- 成功标志 / 96
- 展望未来 / 97

11 CS经营战略

- 颠覆亨利·福特模式 / 100
- CS战略的丰富内容 / 101
- 服务取胜的时代 / 102
- 客户即是资产 / 103
- 争取不如挽留 / 104
- 竭力追求双赢 / 104
- 提供个性化服务 / 106
- 让顾客满载而归 / 107
- 让考核有法可依 / 108

12 业务流程重组

- 彻底的重组而非改善 / 110
- BPR的四个核心理念 / 111
- 三思而后行 / 112
- 业务流程重建 / 113
- 观念、组织重建 / 114
- 实施BPR的四条捷径 / 115
- 别把BPR当神话 / 117
- 信不信由你 / 118

13 弹性工作制

- 度假室里的决定 / 120
- 一种制度，多种形式 / 121
- 仁者见仁，智者见智 / 121
- 工作和生活可以兼顾 / 122
- 具体问题具体分析 / 124

14 头脑风暴法

- 直升机扇雪 / 128
- 让头脑卷起风暴 / 129
- 与萧伯纳交换思想 / 130
- 碰撞思想的火花 / 131
- 延迟对他人的评判 / 132
- 头脑风暴法的实施 / 133

Contents

15 德尔菲法

- 预测技术的重要突破 / 138
- 德尔菲法的鲜明特点 / 139
- 预测的程序和步骤 / 139
- 在营销领域的广泛应用 / 141
- 在世界各国的迅猛扩展 / 142
- 优劣并存的德尔菲法 / 143

16 SWOT分析法

- 最有效的分析工具 / 146
- 简单实用，内涵丰富 / 146
- 不畏浮云遮望眼 / 148
- 实践操作的三部曲 / 151
- 因时而动，因势利导 / 152

17 6西格玛管理法

- 一流企业的管理模式 / 156
- 不仅仅是产品的合格率 / 157
- 创造出良好的文化氛围 / 158
- 照顾好你的上帝 / 159
- 倡导者、黑带、绿带 / 160
- 企业整体流程的变革 / 161

- 6西格玛的成功导入 / 162
- 最强有力的管理工具 / 163

18 戴明的质量管理法

- 日本产品的品质革命 / 166
- 日本能，我们为什么不能 / 167
- 领导职责的十四条 / 167
- 周而复始的戴明环 / 171
- 戴明式公司 / 173

19 红牌作战质量管理法

- 小事做起 / 176
- 破窗效应 / 177
- 整理和整顿 / 178
- 清扫和清洁 / 179
- 三无原则 / 181
- 人造环境 / 182
- 灵活运用 / 183
- 贵在坚持 / 184

Contents

20 参与管理法

- 神圣的发言权 / 188
- 参与管理的因素 / 189
- 让员工过把管家瘾 / 190
- 群众路线丢不得 / 191
- 附录：法兰克·李谈参与管理法 / 194

21 目标管理法

- 谁是目标管理的创始人 / 198
- 关注行为的结果而非过程 / 199
- 能够对自己的行为负责 / 200
- 建立一套完整的目标体系 / 202
- 每个人都应该制定自己的目标 / 203
- 对照目标来衡量自己的成果 / 204
- 把握目标管理的优势 / 205
- 充分认识目标管理的缺点 / 206

22 知识管理法

- 企业的三大战略资源 / 210
- 将知识传递给最恰当的人 / 211
- 知识是企业的核心竞争力 / 212
- 创造知识共享的环境 / 213
- 现代管理的“双节棍” / 215
- 重视人才，以人为本 / 216

23 JIT管理法

- 日本化模式 / 220
- JIT的生产哲学 / 221
- 不等于看板 / 222
- JIT何以实现 / 223
- 追求整体效益 / 225

24 敏捷制造法

- 21世纪的生产方式 / 228
- 构成内容 / 229
- 未来社会发展的新型生产模式 / 230
- 先进即被推崇 / 232

25 水坝式经营法

- 企业的护身符 / 234
- 要有形，更要无形 / 234
- 建坝还需护坝 / 236
- 避免陷入认识陷阱 / 237
- 附录：松下谈水坝式经营 / 237

Contents

26 波士顿矩阵法

- 重新审视投资业务组合 / 240
- 幼童、明星、金牛和瘦狗 / 241
- 实现企业的战略目标 / 242
- 别把矩阵当万能公式 / 243

27 时间管理法

- 个人计划的指南 / 246
- 专注于可支配的时间 / 247
- 怎样利用时间 / 247
- 一些值得注意的要点 / 249

28 抽屉式管理法

- 最为流行的管理方法 / 252
- 抽屉式管理成时尚 / 253
- 抽屉式管理的特点 / 254



归因理论

大部分人认为,对人们的行为进行预测和解释是非常困难和不现实的,但我想告诉大家的是,当你掌握了一定的方法(如归因理论)之后,预测和解释人们的行为就变得不再困难。

——凯利(美国社会心理学家)

有果必有因

管理者为了预测和评价员工的行为,并对环境和行为加以控制,需要对他人或自己的行为过程进行因果解释和推论,这样的完整过程就被称为归因。

1958年,美国心理学家海德最早提出了归因理论,到20世纪60年代中期,归因理论引起社会心理学界的广泛关注,从而跻身于热门研究领域。

1965年,琼斯和戴维斯提出了相应推断理论,他们从行为者的角度出发来推断人们的行为意图,对归因理论作了较大的补充。

1967年,美国社会心理学家凯利发表了《社会心理学的归因理论》。继相应推断理论之后,凯利将归因理论区分为单线索归因和多线索归因两类,其中单线索归因依据一次观察就能作出归因,而多线索归因则是在多次观察同类行为或事件的情况下作出的推断。这是对海德的归因理论进行的又一次扩充和发展,从而成为了归因理论发展史上的一个里程碑!

归因三部曲

无论是单线索归因还是多线索归因,个体行为的归因总是涉及行为者(内因)、接受者(外因)、所处环境(外因)三个方面的因素,即三维归因理论(又称三度理论)。凯利认为,在对个体行为进行归因的时候,可以依据这三个因素作为基础来确定判断标准。

一般来讲,评估个体行为并对其进行归因可从以下三个角度出发:

首先是它的一贯性——个体在一定时间范围内,行为是相对稳定的(频率较高)还是不稳定的(偶然出现);

其次是它的独特性——个体在这一任务上的行为是否不同于其在其他任务中的行为;

最后是它的一致性——个体在这一任务上的行为是否与其他人在此任务中的表现一致。

我们可以举个例子。比如,一名员工今天上班迟到了,对其迟到的原因应如何分析推断呢?这就要用到归因三部曲。

第一步,从一贯性着手。如果这名员工上班从不迟到,则表明这是一个特例,行为的一贯性较低;而如果他每周都迟到两三次,则说明行为的一贯性较高。行为的一贯性越高,观察者越倾向于对其作内部归因。

第二步,再看独特性。这名迟到的员工是否经常表现得自由散漫、违反规章制度。如果行为的独特性低(此行为经常出现),则观察者可能会对行为作内部归因;如果行为的独特性高(此行为偶尔出现),则活动原因可能会被归于外部。

第三步,要观察一致性方面。所有走相同路线上班的员工都迟到了,则迟到行为的一致性就高。从归因的观点看,如果一致性高,我们对迟到行为进行外部归因。如果走相同路线的其他员工都准时到达了,则应认为该员工迟到行为的原因来自于内部。

归因三部曲绝不是孤立存在的,对它们进行组合评价可以产生许多可能的解释。它可以归因为能力的高低、努力程度的大小、任务的艰巨与否或者运气的好坏。其中,能力和努力是内部归因(即个人原因),它是指对高一贯性、低独特性和低一致性判断而作出的解释;任务难度和运气是情境归因,当员工的行为被认为是独特的,且与其他同事不同,通常会以情境归因作为解释。

不要过分依赖逻辑

凯利还提出了归因过程中严密的逻辑分析模式,即人们在对他人的行为进行判断和解释过程中所遵循的一些规律,对人们的归因过程作了比较细致、合理的分析和解释。但是,他的三度理论也遭到了人们的批评,主要是因为其过分强调归因的逻辑性,使之成为一个理想化的模式,脱离了普通人归因活动的实际。

实际上,人们往往得不到这个模式所要求的信息,不知道某人在以前这种场合

中的行为,也不知道其他人在同样场合中的行为。经验表明,在许多情况下,人们对于所发生的事情,并不是经多方观察、收集足够的信息后进行归因,而往往是利用在生活经验中形成的某些固定的联系,根据自己的需要、期望,凭借有限的信息,对行为迅速、经济地作出归因。因此,现实生活中不该主观的不要主观!

后来,凯利对他的理论进行补充和完善,提出了因果图式说、打折扣原则、增强原则和补偿原则等。

生活中的偏见

众所周知,归因是一个主观分析和推断的过程,对此我们必须慎而再慎,坚决回避错误意识的影响,力求作出科学合理的解释。现实生活中的偏见往往会影响我们的判断,其中就包括基本归因偏见和自我服务偏见。

——基本归因偏见

这种偏见常在判断他人行为时表现出来。人们倾向于将他人的成就归因于运气好或任务简单;但如果别人失败了,则认为他们没有尽全力、缺少合适的个性,或者整体能力不足。

在人际交往过程中,每一方都试图通过操纵评价和归因,尽量提高自我形象。而在一个企业中,归因的倾向性明显强调了管理者与员工之间角色的不同之处,并且这些偏见在管理、考评员工时会明显出现。

例如,当销售代表的业绩不佳时,销售经理倾向于将其归因于下属的懒惰而不是客观外界条件的影响,这正是基本归因偏见作用于该销售代表的充分验证。

——自我服务偏见

归因是主观性的评估,所以我们感兴趣的是什么影响了解释的选择。一个重要因素是我们在评估自己的行为还是在解释其他人的行为。

通常,我们倾向于表现出自我服务偏见,即高估自己对成功的贡献和低估自己对问题的责任。这种偏见表现在评价自己的成功时,高估内部因素(个人特征)的影响;而对于个人的失败,则认为是由于外部(特定情境)原因造成的。



2

行为矫正理论

是行为矫正法使我们在3年内为公司节省了
200 万美元。

——艾默瑞公司

奖励并非奏效

组织行为矫正也可称为“行为矫正”，指的是采用有规律的、循序渐进的方式引导出所需要的行为并使之固化的过程，它是强化理论在管理实践中的应用。

在现实中，当员工的行为与管理者的要求和目标相差甚远时，管理者通常很难对员工的行为进行改进。这时，行为矫正就成为缩小差距的必要手段。

在大多数企业中，只有当员工的行为达到标准时才给予适当的奖励，这种奖励对员工来说显得太渺茫了，因此，一般的奖励办法很难奏效。这时，对员工行为进行矫正也许是更为可行的办法。

行为矫正通常可以按如下步骤来进行操作：

首先，识别与绩效有关的行为事件。员工所做的不同工作对组织的贡献或意义是不同的，因此，行为矫正法首先要找出对工作绩效有显著影响的因素。一般情况下，关键行为虽然只占有所有行为的 5% ~ 10%，但其对组织绩效的贡献却可能高达 70% ~ 80%。

其次，测量相关行为。管理者要确定绩效的基线水平，也就是要找到行为的基础效率水平，同时还要识别行为的权变或绩效结果。采用功能分析法鉴别工作行为的各种因素，以便管理者可以即时了解出现各种行为的原因。

此外，还要拟订并执行一项策略性干预措施。为了强化必要的绩效和削弱不必要的行为，管理者应该采用适当的行为策略，以便奖励与高水平的绩效相当。

最后，评估绩效的情况。正确、合理地评估绩效对行为矫正的作用是相当重要的。

行为矫正的主要优点是，它可以帮助管理者成为有意识的激励者。它激励管理者分析员工行为，发现这种行为出现的原因及频率，从而更加有效地了解员工的行为。